
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية
– مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة –

الدكتور: علّة مراد
جامعة الجلفة – الجزائر

ملخص:

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات المبنية على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات إنما تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً. وبما أن هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة والتي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة؛ نجد التعلم التنظيمي أحد الركائز الفعالة في تحقيق وتنفيذ مهامها ومسؤولياتها..، بما يعني أن إدارة المعرفة تعتمد على مدخلين رئيسيين؛ المدخل الأول وهو المدخل القائم على الأفراد (الموارد البشرية)، أما المدخل الثاني فهو المدخل القائم على التكنولوجيا (تكنولوجيا المعلومات).

وعليه سنحاول من خلال مقالنا هذا تجلية الدور الأساسي المنوط بالتعلم التنظيمي كأداة في عصر المنظمات المتعلمة التي تتخذها إدارة المعرفة كأحد ركائزها ولبناتها في بناء وتأسيس الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة.

Abstract:

I*f knowledge is the most valuable asset a knowledge-based institution should have, then, the main task of such an institution is rather how to maintain this asset first, and how to use it to create value and achieve competitive advantage. Since these tasks are the essence of knowledge management and that they contribute to knowledge management in achieving the goals and strategies of the institution, organizational learning is considered one of the cornerstones that is essential to the achievement and implementation of their tasks and responsibilities. This means that knowledge management depends on the two main entrances; the first entrance, a portal-based individuals (human resources), while the second is the portal-based technology (IT).*

A*ccordingly, we will try in this paper to shed light on the fundamental roles assigned to organizational learning as a tool in the era of learning organizations considered by business organizations today to be a pillar in building a competitive advantage.*

تقديم:

يمثل التعلم موضوعاً ذا صلة مباشرة بالمعرفة داخل المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لخلق معرفة جديدة، لذا فإنه يتوجب على المؤسسة التي تريد البقاء أن تقوم بعملية التعلم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه..، وبذلك فإن التعلم مهم جداً للموارد البشرية في المؤسسة، ومن الوسائل المهمة في تطوير الميزة التنافسية.

أولاً: في مفهوم التعلم التنظيمي

ظهر موضوع التعلم التنظيمي منذ مطلع الخمسينات والستينات في الدراسات التي قام بها هربرت سايمون (**Herbert Simon**) حول عملية اتخاذ القرار، حيث وضع حجر الأساس للتحدث عن التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

☜ وقد عُرف التعلم التنظيمي على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن". [(1)]

☜ وعرف كذلك على أنه: "عملية توظيف للمعلومات وللمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية".

☜ وعرف أيضاً على أنه: "عملية سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم". [(2)]

وعليه، فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.

والحديث عن التعلم التنظيمي لا يعني أن المؤسسة هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى، لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات وعدم القدرة للاستجابة لها، ولكن البشر الذين يشغلون وظائف مختلفة داخل المؤسسة هم المعنيون بالتعلم، وبالتالي فإن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسات التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف أعمالهم، ومنه فان التعلم التنظيمي هو تعلم الأفراد داخل المؤسسة بمجالات مختلفة منها:

1- في مجال ظروف العمل: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل؟ ومتى يتوقع الحصول على مرتبة؟ ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة؟

2- فيما يخص الأداء: فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفعالية؟ وما هو مطلوب تحقيقه؟ وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة؟

3- من الناحية الاجتماعية: فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين؟ وما هو السلوك المقبول وغير المقبول؟ وكيفية التعامل مع الجماعة؟

4- فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله؟ وكيف يتقنه ويطوره؟ وما هي المهام التي يجب أن يحاول أداءها أو يحاول تجنبها؟ [(3)]

لقد أصبح مصطلح التعلم التنظيمي مفهوماً شائعاً بين المؤسسات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر، ويعتمد على التعلم التنظيمي داخل المؤسسة لتنمية قدرات الأفراد في اكتساب الصيغ والأساليب والعمليات التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم، بحيث يحاولون وباستمرار أن يتعلموا أشياء جديدة تمكنهم من تحسين وتطوير أداءهم، وبالتالي تحسين منتجاتهم وخدماتهم.

كما أن للأفراد علاقة وطيدة بالتعلم التنظيمي تكمن من خلال:

1) التعلم الفردي: يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات ووسائل هي:[(4)]

1- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للأفراد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها.

2- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين.

3- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه.

4- التعلم من خلال العمل في فريق.

5- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي، الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

وتجدر الإشارة إلى أن التعلم الفردي في التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهدة، بل يتعداه إلى تعليم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية، المتمثلة في التحليل والتعليل و بناء الأطر النظرية والنماذج العلمية وترشيد السلوك الذهني والعقلي لدى العاملين، أي أن التعلم التنظيمي يمكن أن يحول المؤسسة إلى إطار مؤسسي لتعليم الأفراد العاملين فيها، بعد أن كانت المؤسسات في الماضي مجرد إطار لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسات التربوية المتخصصة بالتعلم، وهنا تأتي الصلة الوثيقة بين مفهوم التعلم التنظيمي والتعلم الفردي. والذي تتمثل أهم مظاهر في عملية التدريب.

2) التدريب: إن الطرائق المتاحة أمام المؤسسات للتعلم تستند على مبدأ التغيير في السلوك أو في الدوافع والنتائج عن تجربة مباشرة أو عن طريق الآخرين، ومنه فإن المؤسسة تستطيع أن تمارس عدة طرق في ذلك، حيث يعتبر التدريب الأسلوب الأكثر فعالية في هذا المجال ويقصد بالتدريب" كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمؤسسة، بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكاتهم"[(5)]، وهذا بما يعظم فعالية أدائهم وتحسين مستوياتهم لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.

وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداءً بالتخطيط للتدريب ومروراً بتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وانتهاءً بتقييم التدريب، وتجرى هذه العمليات إما من قبل المؤسسة نفسها أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد ومؤسسات جامعية.

ومع سرعة التغيير الخاصة في بيئة المؤسسة، فإن كل عامل أو موظف أو مدير سيحتاج إلى استيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي، وهذا الفهم والاستيعاب يتمثل فيما قد يطرأ على المؤسسة من تغيرات وتطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر.

ثانياً: أنماط التعلم التنظيمي وعوامل الاهتمام به

1. أنماط التعلم التنظيمي:

1.1. تصنيف طوماس مان (**T.Kuln**): والذي يميز فيه بيّن: [(6)]

- ✓ التعلم الاعتيادي (**Normal Lerning**): هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
- ✓ التعلم العالي (الاستثنائي) (**High lerning**): يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، فالتعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

2.1. تصنيف بيتر سينج (**P. Senge**) ويصنف فيه التعلم إلى نوعين، وهما:

- ✓ التعلم الكيفي (**Adaplive Lerning**): وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركات، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ **Copying** أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى "سينج" فان زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.
- ✓ التعلم التوليدي (**Generative Lerning**) وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم الكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها وهذا يعني أن التعلم الكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة، في حين أن التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فانه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.

كما فعلت ذلك شركة مارك و سبنسر (**Mark & Spencer**) عندما نقلت خبراتها وقدراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدراتها الحالية، فضلاً عن ذلك نجد التعلم التنظيمي ثلاثة أنماط رئيسية حسب تصنيف (**Srgagris & Schon**) باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي.

– **التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها، وهذا النمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكفايتها، ولا يتطلب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر، وهذا النمط من التعلم سمي بعدة مسميات من قبل المفكرين منها: مستوى التعلم الأدنى (**Fid & Lyles**)، والتعلم التكيفي (**Senge 1990**)، التعلم غير الاستراتيجي (**Mason 1985**) وغيرهم..، وجميعها تصب في نفس المفهوم بالمعنى والشرح نفسه وتنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

– **التعلم ثنائي الحلقة Double loop Learning:** يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطاً وثيقاً بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف

والسياسات المرسومة أصلاً يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حاليا في المنظمة أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية، وهذا النمط أيضا يسمى بمسميات مختلفة من قبل المفكرين: مستوى التعليم الأعلى، والتعلم التوليدي أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة، والتعلم الاستراتيجي، وقد عرف التعلم الاستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها أو أنه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعة أصلاً.

– **التعلم الثنائي (المضاعف) (Deutero Learning)**: يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة أنها متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم. واحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقييم الأداء، فمثلاً عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم والى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة، وعندما يواجه المنظمة الخدمية اختناق داخل مراكز خدماتها نتيجة لكثرة طالبي الخدمة تدرك أنها بحاجة إلى زيادة مراكز الخدمة وبأقل التكاليف، ومن هنا يتضح أن التعلم ثنائي الحلقة وثنائي الثنائي يهتمان. لماذا وكيف نغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات، في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.

2. العوامل المؤدية إلى للاهتمام بالتعلم: ويمكن ذكرها فيما يلي: (7)

- ✓ **الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة**: ففي هذا الاقتصاد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وأن الشركات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير والتصميم والتحسينات المستمرة، بحوث السوق..)، والمعرفة تلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وكذلك في الاقتصاد ككل، وهذا ما يمكن أن يتم من خلال التعلم.
- ✓ **المنافسة الجديدة**: هي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبني والايجابية في النظرة والاستعداد العالي به سواءً داخل المؤسسة أو بين المؤسسات داخل الدولة أو خارجها.
- ✓ **الرؤيا الخلاقة للتعلم**: خلافاً للرؤيا التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار فان الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤيا الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولا أن يكون ابتكاراً، وهذا ما تحدث عنه **(Drucker)** فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية، وما أطلق عليه

(**T.Peters**) بالسطو الخلاق، وثانياً لأن الابتكار مهما كان جذريا عظيما أو تحسينا صغيراً فان قاعدته القوية هو التعلم.

- ✓ **سرعة التطور**: في ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة بين العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية.

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي وأبعاده

1. أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكراً على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يحول المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات، وتكمن أهمية داخل المؤسسة في تحقيق الغايات الموالية: [(8)]

- تيسير وتوسيع دوائر وحلاقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الايجابية.
- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.
- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير.
- خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكراً على الرؤساء في الإدارة.
- تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

2. نطاق التعلم التنظيمي وأبعاده: هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة، فيها وما تتطلع له من أهداف، أو ما تتطلبه من مدخلات من سلع وخدمات أو تمارسه من ضغوطات.
- الموارد والطاقات المتاحة والمستغلة والكاملة، وعناصر القوة والضعف في عملية الحصول عليها وتوظيفها واستغلال نتائجها، وتحديد مواضع الخلل والهذر فيها لإعادة النظر في الخطط والبرامج والعمليات التي تتضمن حسن إدارة هذه المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.
- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة، ودراسة والبحث فيه من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة له، وضمان البقاء فيه ومواجهة التحديات التي قد تحدث فيه بالأعداد والتحسب لمتطلباته.

و للتعلم التنظيمي عدة مبررات ودوافع أهمها:

- ✓ التفجر المعرفي المتسارع، الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار في تزايد مستمر.
- ✓ التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة.
- ✓ التنافسية الشديدة التي أصبحت تعيشها المؤسسات حالياً في ضل العولمة وحرية التجارة، بحيث أصبحت كل مؤسسة تحاول السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف و توظيفها وتسويقها.
- ✓ التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم، التي أصبحت تفرض على المؤسسات مجموعة من القيود، تجبرها على الاستجابة إليها والعمل في إطارها، الأمر الذي يدفعها إلى تعلم ومواكبة كل المستجدات في عالم المعرفة والمهارات والسلوك.

رابعاً: التعلم التنظيمي كميزة تنافسية في ظل إدارة المعرفة

يُعد التعلم التنظيمي الركن الأساسي في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة ويظهر هذا جلياً من خلال:[9]

- ❖ تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لنشاط ما وكذلك تعلم المهارات والتقنيات والقدرة على تطبيقها وفي مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة.
- ❖ تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجة تتوازى مع مطالب العمل، إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعارف الجديدة والمهارات.
- ❖ تهيئة مواقع العمل لتكون المرجع الأساسي للتعليم، حيث تتاح الفرص للأفراد العاملين للتفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم و التعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومعرفة الخلل فيها.
- ❖ استثمار الطاقات البشرية والزيادة في رغبتهم في التعلم، من أجل تحسين أدائهم والحصول على عدة منافع ومزايا تزيد من قدرة المؤسسة وأدائها.

ومن ذلك نجد بأن التعلم التنظيمي هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد يترجم من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد حيث يساهم هذا التعلم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتبار أن جوهر عملية التعلم هو الحصول على معرفة أو مهارة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، كما انه يساهم في تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال الخطأ في الأداء.

ومن أجل أن يكون التعلم مصدراً فعالاً للميزة التنافسية، فلا بد من توفير الشروط التالية في التعلم وهي:[10]

- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابراً.
- أن يكون التعلم على مستوى الجميع داخل المؤسسة ولا يكون مقتصراً على قسم واحد كقسم البحث والتطوير.
- البحث عن مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المؤسسة وخارجها ومن أي مكان أخر.

- تحويل التعلم إلى قيمة: وهذا بتوفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس المال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج أداء الأعمال داخل المؤسسة.
- قياس التعلم: أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايرة التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع واشمل في التعلم من منافسيها.

خامساً: المنظمة المتعلمة

لقد ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يُروج لمفهومين مترابطين هما: "التعلم التنظيمي" و"المنظمة المتعلمة"، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر، ويقصد بالتعلم التنظيمي أن يتغير السلوك (الممارسة) في المنظمة بناءً على مواقف المواجهة التي تتعرض لها، فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة، وفي كلا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد.

وبعد صدور كتاب **(Schon;1995 & Seng)** الذي يدور فحواه حول المنظمة المتعلمة وماهيتها وكيفية تحقيقها وما هي خصائصها، وعلى ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط عالم تسوده الفوضى والتغير السريع؛ ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة والتي هي أصلا تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات تعليمية وتعلمية، وقد عرفت المنظمة المتعلمة على أنها: " المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم"، وتعرف أيضا على أنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة.

وبالتالي المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة، أو متغيرة وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومتعاملين معها.

1. تعريفها:

هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستقاة من الأحداث التي تمر بها منظمتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة. وهنا يؤكد **(Garven)** أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة.

كما يُلاحظ على أدبيات المنظمة المتعلمة أنها تُركز على حقيقة أن الأفكار الجديدة ضرورية إذا أُريد للتعلم أن يحدث بغض النظر عن مصدره، كما يلاحظ أن عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلمة هي عملية قصدية تسهم في رعاية مداخل جديدة ورحبة من التفكير، وحيث يتعلم الأفراد أن يتعلموا من بعضهم بشكل مستمر.

☜ فقد عرف (**Dodgson**) المنظمة المتعلمة بأنها الطريقة التي تبنى بها الشركات من خلال التجهيزات والتنظيم والمعرفة والروتين لفعالياتها وكذلك ثقافاتها الداخلية وتبني وتطور الكفاءة المنظمية بتحسين مهارات قوى العمل.

☜ أما (**Doxon**) فقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها تعتمد العمليات التعليمية على المستوى الفردي أو مستوى الجماعة أو النظام وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنظمة باتجاه تحقيق رضا المساهمين في تلك المنظمة.

☜ ويشير (**Krietner & Kinicki**) بأن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تقوم وبشكل متحسب باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتفسير سلوكها باستمرار على أساس تلك النظرة المستقبلية الثاقبة.

☜ أما الكاتب (**Pedler**) فيعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها من خلال تحول ذاتها وبيئتها بشكل متعمد

☜ ويرى (**Dessler**) بأن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تصبح ماهرة في إيجاد واكتساب ونقل المعرفة، فضلاً عن تحوير السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة.

☜ ونجد الكاتب (**Decezo**) الذي يعرف المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع قيم عالية للتعلم المستمر مع قناعتها بان تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تنبثق عن ذلك التعلم.

☜ كما أن (**Neo**) يعرف المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

وعليه نستنتج من خلال استعراض التعاريف السابقة؛ أن المنظمة المتعلمة وبالرغم من تعدد وجهات النظر للكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة واستناداً إلى الدراسة التي قام بها (**Senge**) بوصفها الثقافة المنظمية التي يحظى فيها التعلم والتطوير الفردي بالأهمية الأولى مع الاهتمام أيضا بنظم التفكير التي سيتمكن أفراد من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط وكيف تعمل فعلا في صيغة عمل فرقي و بشكل منفتح بغية انجاز هذه الخطط، وعليه يجب إذن تصحيح أسلوب التفكير الخاطئ بشكل فاعل واستمرار دعم أعضاء المنظمة بحيث تبدو رؤية وفهم وغاية المنظمة المستقبلية واضحة، وضمن إطار هذا الاستنتاج نلاحظ أن من الصعب الوصول إلى تعريف شامل للمنظمة المتعلمة بسبب وجهات النظر والآراء المتعددة للكتاب والباحثين والدراسات المنجزة حيث كل واحد منهم ينظر إلى المفهوم من زاوية معينة، وهذا ما أكد عليه (**Otola**)، وكذلك ما أشار إليه (**Senge**) بقصور هذه التعاريف بإعطاء مفهوم واضح للمنظمة المتعلمة.

ولا يقتصر هدف المنظمة المتعلمة على التركيز على المعارف الجماعية فقط بل تمتد ليشمل التحسين الجماعي والبناء الجماعي للمعارف لنقول بذلك (أن المنظمة المتعلمة هي التي تفضل التعلم الجماعي مما ينتج عنه التحسين الجماعي للمعارف).

وبما أن مصادر المعارف غير محدودة خاصة إذا كان الفرد في ظروف مشجعة ومحفزة تسمح له بإثبات قدراته وكفاءاته وإشباع رغبة التعلم.

إن المنظمة المتعلمة هي التي تخلق الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد وتشجيع التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمعارف.

يقوم هذا النوع من المنظمات على خمسة مبادئ، وهي:

- معالجة المشاكل بطريقة جماعية، وهذا ما ينعكس إيجابا على الأفراد ويساعد على عملية التعلم الجماعي.
- تشجيع الأفراد على اقتراح آرائهم وأفكارهم الجديدة وتجريب معالجات جديدة.
- استخلاص الدروس من التجارب السابقة (الصواب والخطأ) ثم تعزيز العوامل الايجابية والقضاء أو التقليص من الأسباب السلبية.
- التعلم مع الآخرين (التعلم الجماعي) فالمؤسسة يستحيل أن تنجح بدون التعلم الجماعي (أفراد المؤسسة، الموردين، الزبائن..).
- التحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة من جزء إلى آخر.

وجملة هذه المبادئ تفرض بعض الإجراءات الأخرى التي تفرزها وتستعملها، وهي:

- الحرص على ثقافة المؤسسة تتقبل هذا التغيير.
- الحرص على إدماج هذه النظرة في العمليات اليومية للأفراد.
- ضرورة توفير جو محفز لتحريك الأفراد بأقصى بعد من المهارات.
- يجب الحرص على التفويض لأنه يعطي للفرد حرية التصرف، التجريب والإبداع.

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن المنظمة المتعلمة تعتمد على:

- التعلم الجماعي.
- اعتبار المنظمة كنظام ذكي قادر على التأقلم والتعديل الذاتي بفضل الاتصال والتعلم.

كما هناك فرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي، في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.[11]

2. خصائص المنظمة المتعلمة:

حسب (**R. Daft**) فإن منظمة التعلم تتميز بعدة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبكياً، وهي كالأتي: [12]

– **القيـادة:** تتبنـى أدوار جديـدة غيـر الأدوار التقليديـة للمـدير، كمـا أن مهـارات جديـدة تنسـجم مـع خصـائص منظمة التعلم.

– **الشبكية:** إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لان المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مـع الأدنـى، و إنمـا أيضـا لأنها توجد عقبات المكانـة و التقسيم الوظيفي الذي يمنـع التقاسم، فالشـبكية تعنـي أن المعلومـات وعناصـر المعرفـة تصـبح سـهلة التـدوير والوصـول إليهـا لـيس فقـط بتـأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

– **الثقافـة:** لابد أن تتبنـى منظمـة التعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم علـى التقاسم والانفتاح والشـفافية والتحسين الذي يرتكز على التعلم المستمر.

– **الـتعلم الاسـتراتيجي:** الجديد أن منظمـات التعلم تتسم بـالتعلم الاسـتراتيجي الذي يجعل الإسـتراتيجية مرنـة بقدر غير مسبوق. وهنا يرى "هنري منتزبيرغ" **(Mintzberg)** أن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل في التعلم، والثاني انبثاقي ويتمثل فـي وضـع الإستراتيجية الجديدة التـي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة.

– **الطلـب علـى المعرفـة:** منظمـة الـتعلم تميل إلـى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم علـى المعرفـة سـواءً فـي اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة أو توليدها من داخل المؤسسـة، فالذاكرة التنظيمية هـي المستودع الذي يخـزن معرفـة الشـركة مـن اجـل الاسـتخدام المسـتقبلي، أو الـتعلم المخـزون مـن تـاريخ الشـركة الـذي يمكـن استخدامه في صنع القرارات أو الأغراض الأخرى.

كما يمكن ذكر مميزات أخرى للمنظمة المتعلمة من خلال مدخل المعرفة وهي:

- القوى الدافعـة: حيـث تتميـز منظمـة الـتعلم بوجـود قـوة دافعـة تحثهـا علـى الـتعلم المسـتمر والتحصـيل العلمي والتعلم وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المستجدات.
- تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة، حيث تقوم المنظمة المتعلمة بتحديد هدفها المعرفي، وهذا يقود إلـى تحديد نـوع المعرفة التـي تريدها المنظمـة ويحدد النشـاطات الـلازم القيام بهـا للحصول على المعرفة وكذلك الأفراد القادرين على ذلك، وتطبيقها ومتابعة التطبيق.
- التساؤل المستمر: وتشير هذه إلى نوعية الأسئلة ذات العلاقة بالمعرفة وما هي المعيقات التـي تحـول دون الحصول على المعرفة وتطبيقها من اجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.
- التمكين: وتشير إلى توفير جميع المستلزمات والممكنات اللازمة للحصول علـى المعرفة والتعلم، أي تقديم جميع التسهيلات اللازمة للتعلم والحصول على المعرفة.
- التقييم المسـتمر: وذلك للتأكد مـن تهيئـة جميـع الظـروف اللازمـة والمناسـبة للتعلم والتأكد مـن تـوفر المواد والوسائل اللازمة لذلك.

وعليـه يمكـن القـول أن المنظمـة المتعلمـة تتميـز بسـعيها الـدائم للحصـول علـى المعرفـة وإحضـار جميـع الوسـائل الماديـة اللازمـة للـتعلم، وتقديم التسـهيلات كافـة التـي تسـهم فـي توليد المعرفـة، وتمتـاز أيضـا بتوزيـع المعرفـة، وإشـاعة ثقافـة تنظيميـة تشـجع علـى اكتسـاب المعرفـة وتقاسـمها، وتوزيعهـا، وتخزينهـا، وتوثيقهـا

وتفسيرها، وتطبيقها ضمن عمليات المنظمة ومتابعة ذلك لتصحيح المسار وتعزيزه، كما تتميز أيضا بهيكلها التنظيمي وأنظمتها الإدارية وقيادتها، وطاقاتها البشرية ونظم المعلومات واستخدام تقنية المعلومات.

3. عناصر المنظمة المتعلمة: وتشمل ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- المفاهيم: وتشتمل على المفاهيم والأفكار والقدرات والذهنيات والتقنيات والوسائل التي تسهم بعملية التعلم وتوليد المعرفة ومن ثم الابتكار والإبداع.
- الإتقان: ويشير إلى المهارة والقدرة على العمل ببراعة وإنجاز المهمات والنشاطات بكل اقتدار والاستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم إلى سلوك عملي يخدم المنظمة.
- التواصل: وتشمل تلك التفاعلات والحوارات المتبادلة القائمة على قبول الرأي والرأي الآخر، والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها والاشتقاق منها للاستمرار في عملية توليد المعرفة.

وللقيادة دور مهم وفاعل في بناء المنظمات المتعلمة، حيث أنهم يلعبون دور المسير والمعلم، وقد يمتد أثر المنظمة إلى المجتمع ككل، الأمر الذي يسهم في تطوره، والقادة هم الذين يرسمون صورة المستقبل ويسهمون في صنعه من خلال تقديم الدعم اللازم وتوفير المستلزمات كافة.

4. نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة:

إن التكامل بين العنصر البشري والأنظمة التقنية الموجودة في المنظمة يدفعنا إلى التفكير في سياق يدعم هذه العملية ويعظم إنتاجيتها، إذ ليس هناك أنسب من المنظور النظامي للجمع وخلق التكامل فيما بين مختلف العناصر، و الذي من ثماره في هذا الميدان: نظام المعرفة في المنظمة.

ويعالج نظام المعرفة في المنظمة بعدين اثنين، وهما:

- **البعد الأول:** وهو البعد الأساسي المتمثل في القدرة أو الإمكانية على النشاط.
- **البعد الثاني:** ويتعلق بالدعم، ويتمثل في الآليات من البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات.

إن نجاح هذا النموذج يقتضي التكيف السريع مع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات، وكذا التوظيف الفاعل للخبرات والمهارات والقدرات التي قد تكون متباينة الأداء، لكنها موحدة الرؤية والأهداف الإستراتيجية.

ومن أجل هذا فقد أولت المنظمات اهتماماً بالغاً لتمويل أنشطة التعلم والتدريب لمواردها البشرية، من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية وبغية التموقع في ساحة التنافس العولمي، والمحافظة على المكان الذي تتبوؤه فيها، كما يجب أن تراعى في عملية التعلم مقتضيات اقتصاد المعرفة الذي يجعل من المنظمة منظمة متعلمة طوال عمرها، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): نموذج التعلم التقليدي ونموذج التعلم في ظل اقتصاد المعرفة

نموذج التعلم التقليدي	نموذج التعلم في ظل اقتصاد المعرفة
- يعد المدرس المورد الأساسي للمعرفة.	- سيتبوأ المدرس موقع المشاركة و التوجيه للطلبة، لضمان وصولهم إلى موارد المعلومات. لقد أصبحت مهمة الأستاذ مزيجا من مهام المربي و القائد و مدير المشروع و البحثي والناقد و المستشار بدلاً من الملقن.
- يتلقى المتعلمون المعرفة مباشرة من المدرس.	- تتم عملية التعلم من خلال ممارسة مفردات المعرفة.
- يرتبط مكان التعلم بموقع المنظمة التعليمية التقليدي.	-لم يعد مكان التعلم مقتصرا على أبنية الجامعات أو مؤسسات التدريب، فهناك مواقع التعليم والتعلم التي تتيحها شبكة الإنترنيت، والواقع الافتراضي الحاسوبي.
- تقدم الاختبارات لكف التقدم لحين إتقان الطلبة زمرة من المهارات والقدرة على بلوغ تعلم أفضل.	- توظف آلية التقييم لإرشاد استراتيجيات التعليم وتمييز المسارات نحو تعلم أكثر رصانة.
- يقوم المتعلمون جميعا بأداء الأنشطة ذاتها.	- يقوم المدرسون بإعداد وتطوير خطط تعلم ذاتية.
- يتلقى المدرسون تدريبات أولية مضافا إليها تدريبات أثناء الخدمة.	- يقبل المدرسون على الاستمرار بعملية التعلم طيلة العمر، وترتبط لديهم التدريبات الأولية مع عمليات التطور الاحترافي المستمرة على الدوام.
- يتم تحديد المتعلمين الجيدين وستتوافر لهم أكثر من فرصة لاستمرار وتطوير تعليمهم.	- يتم توفير فرص التعلم للأشخاص طيلة حياتهم.

المصدر: عبد الحفيظ بلعربي و جمال أبو راشد، **شروط الأمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة لمنشأة أعمال الأردن**، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 25/23 أفريل 2005، ص: 12.

خلاصة:

وعليه يمكننا القول كخلاصة لمقالنا هذا، أن التعلم ينشأ ويعمُ أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليليها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبالتالي فهي تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.

وهنا ينبغي على المنظمات المعاصرة أَن تتعلّم بشكل مستمر لمواكبة البيئة المتغيرة، ويجب على الأفراد في المنظمة أَن يتزامنوا ويتكيفوا مع التغييرات الحاصلة في الإجراءات الداخلية والخارجية والتعليمات..، إضافة إلى دور ومساهمة القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة، مع ضرورة تنمية وتطوير القدرات المنظمية ومنها: قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد

للتغيير، كما يجب أن تبنى منظمات الأعمال مفاهيم صحيحة للتفاعل الإدراكي، والنزعة السلوكية، والتفاعل المؤثر لما لهذه العناصر من دور في تهيئة المنظمة للاستعداد والاستجابة للتغيير بمختلف أشكاله.

الهوامش:

1. عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 89.
2. *V.I. de Ville , **l'Apprentissage l'organisationnel: Perspectives Théoriques**, cahier de français, N°287, 1998, P.96.*
3. حسن رواية محمد، **السلوك في المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص: 90.
4. حسن رواية محمد، نفس المرجع أعلاه، ص: 227.
5. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2004، ص: 223.
6. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص: 258-259.
7. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص: 248.
8. علي السلمي، **إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة –**، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002، ص: 231-232.
9. علي السلمي، **إدارة التميز**، مرجع سبق ذكره، ص: 231.
10. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص: 286.
11. بركات فايزة، **واقع وآليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2003/2004، ص: 15.
12. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 261- 262.
13. *Helfer J.-P. et Al., **Management: Stratégie et Organisation**, 3ème éd., Vuibert, Paris, 2000, P.360.*
14. فاتن أحمد أبو بكر، **نظام الإدارة المفتوحة**، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2002، ص ص: 60-70.
15. فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 70-71.